

Sollinger, Irmgard

Interkulturelles Training in einigen Großunternehmen in Deutschland

ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 22 (1999) 3, S. 10-15



Quellenangabe/ Reference:

Sollinger, Irmgard: Interkulturelles Training in einigen Großunternehmen in Deutschland - In: ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 22 (1999) 3, S. 10-15 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-62790 - DOI: 10.25656/01:6279

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-62790>

<https://doi.org/10.25656/01:6279>

in Kooperation mit / in cooperation with:

ZEP

Zeitschrift für internationale Bildungsforschung
und Entwicklungspädagogik

"Gesellschaft für interkulturelle Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik e.V."

<http://www.uni-bamberg.de/allgpaed/zep-zeitschrift-fuer-internationale-bildungsforschung-und-entwicklungspaedagogik/profil>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Globales Lernen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung



Aus dem Inhalt:

- Globales Lernen in der beruflichen Ausbildung
- Interkulturelles Training in Großunternehmen
- MotivationsSeminare
- Interkulturelles Lernen in der beruflichen Ausbildung
- Globales Erwachsenen-Lernen
- Zur Reintegration von Studierenden aus Afrika, Asien und Lateinamerika

Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik

22. Jahrgang

September

3

1999

ISSN 1434-4688D

Barbara Toepfer	2	Globales Lernen in der beruflichen Ausbildung
Irmgard Sollinger	10	Interkulturelles Training in einigen Großunternehmen in Deutschland
Dietlind von Laßberg	16	MotivationsSeminare
Tilman Kuhl	19	Interkulturelles Lernen in der beruflichen Ausbildung
Thomas Wizemann	21	Globales Erwachsenen-Lernen
Dieter Hampel	27	Zur Reintegration von Studierenden aus Afrika, Asien und Lateinamerika
Kommentar / Leserbrief	34	Volker Lenhart: Bildung für Versöhnung mit und zwischen den Nationalitäten des ehemaligen Jugoslawien
BDW	37	Nachruf: Prof. Dr. Gottfried Mergner (C. Lohrenscheit / B. Bövers) Vom Diskurs zum Vermächtnis (H. Bühler)
BDW	41	DGfE-Kongreß September 2000 / Sektionstagung Februar 2000 / Fachgespräch "Kulturkontakt anno dazumal" / AG Ethnopedagogik
VENRO	44	Kodex "Entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit"
	46	Rezensionen
	49	Kurzrezensionen / Unterrichtsmaterialien
	52	Informationen

Impressum

ZEP - Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 22. Jg. 1999, Heft 3

Herausgeber: Gesellschaft für interkulturelle Bildungsforschung und
Entwicklungspädagogik e.V.

Schriftleitung: Annette Scheunpflug

Redaktionsanschrift: Katharina-Petersen-Weg 9, 30657 Hannover

Verlag: Verlag für Interkulturelle Kommunikation (IKO), Postfach 90 04
21, 60444 Frankfurt/ Main, Tel.: 069/784808; ISSN 1434-4688 D

Redaktion: Hans Bühler, Asit Datta, Georg-Friedrich Pfäfflin, Sigrid
Görgens, Ulrich Klemm, Gregor Lang-Wojtasik, Claudia Lohrenscheit, Re-
nate Nestvogel, Gottfried Orth, Bernd Overwien, Annette Scheunpflug,
Klaus Seitz, Horst Siebert, Barbara Toepfer

Technische Redaktion: Gregor Lang-Wojtasik, 0511/814889.

Abbildungen: (Falls nicht bezeichnet) Privatfotos oder Illustrationen der
Autoren.

Titelbild: Interkulturelles Training in einem chinesischen Betrieb (Foto:
Irmgard Sollinger).

Erscheinungsweise und Bezugshedingungen: erscheint vierteljähr-
lich; Jahresabonnement DM 36,- Einzelheft DM 9,50; alle Preise verste-
hen sich zuzüglich Versandkosten; zu beziehen durch alle Buchhandlungen
oder direkt vom Verlag. Abbestellungen spätestens acht Wochen vor Ab-
lauf des Jahres.

*Diese Publikation ist gefördert vom Ausschuß für Entwicklungsbezogene
Bildung und Publizistik, Stuttgart. Das Heft ist auf umweltfreundlichem
chlorfreien Papier gedruckt.*

Irmgard Sollinger

Interkulturelles Training in einigen Großunternehmen in Deutschland

Zusammenfassung: Sechs hochkarätige Fachleute aus den Personalentwicklungs-Abteilungen einiger Großunternehmen und einer Fachhochschule in Deutschland interviewte ich im Frühjahr 1996 zu ihren Einstellungen und Erfahrungen mit interkulturellem Training.

Eine virtuelle Konferenz

Meine sechs Gesprächspartner kannte ich aus meiner Arbeit als interkulturelle Trainerin und Teilhaberin der Trainingsfirma West-Ost Drachen. Sie waren gern zu einem Interview bereit, wofür ich mich an dieser Stelle nochmals bei ihnen bedanke. Obwohl alle im Bildungssektor tätig sind, teilten sie mir so heterogene Perspektiven und Erfahrungen mit, daß ich es reizvoll fand, sie für diesen Artikel zu einem – virtuellen – Gespräch zusammenzuführen.

Die Gesprächspartner:

Hans-Jürgen Binder: Daimler-Chrysler Aerospace - Dornier, Friedrichshafen, Leiter Personal- und Hochschulmarketing.

Klaus Bodel: BMW AG, München, Führungskräftequalifizierung national und international.

Richard Grandbois: zum Zeitpunkt des Interviews Nortel-DASA, Immenstaad, Personalentwicklung.

Eckart Hauer: ZF AG, Friedrichshafen, Leiter Zentrale Personalentwicklung.

Prof. Dr. Jan Rosche: Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz, Professor für Betriebswirtschaftslehre, früher Leiter des Bereichs Zentrale Personal- und Organisationsentwicklung der Adam Opel AG, Rüsselsheim.

Wolfgang Weigelt: IBM Deutschland Entwicklung GmbH, Böblingen, Personalentwicklung.

Das Gespräch

Irmgard Sollinger: Interkulturelle Kommunikation ist ein aktuelles Thema, mit dem sich Menschen in verschiedensten Bildungsbereichen auseinandersetzen. Sie, Herr Prof. Dr. Rosche wechselten aus Ihrer Tätigkeit als leitender Bildungsmanager in der Großindustrie an die Fachhochschule Konstanz. Schon bald nach der Aufnahme Ihrer neuen Tätigkeit stießen Sie die Gründung einer interkulturellen Arbeitsgemeinschaft an. Was bewog Sie dazu?

Prof. Dr. Jan Rosche (FH Konstanz): Mein ursprünglich treibendes Motiv zur Gründung dieser Arbeitsgemeinschaft war meine eigene positive Erfahrung in einer interkulturell besetzten Ausbildungsgruppe und der Wunsch, etwas zur Völkerverständigung beizutragen. Unabhängig davon ist natürlich ganz klar, wir sind eine Fachhochschule, wir bilden für die Wirtschaft aus, da muß interkulturelles Lernen selbstverständlich eine Rolle spielen. Wir haben hier zudem den Schwerpunkt "Internationales Management und Logistik", und beides ist heutzutage nicht denkbar, ohne daß ich den Kulturaspekt betrachte. Mein Eindruck ist, daß das interkulturelle Thema auch in der Wirtschaft forciert trainiert wird.

Irmgard Sollinger: Wie ist interkulturelles Training denn in Ihren Unternehmen verankert? Wird das Thema überhaupt gepflegt? Und wie lange schon?

Eckart Hauer (ZF): Wir hatten bereits Ende der 80er Jahre zwei Veranstaltungen mit einem externen Referenten zum Thema "Interkulturelle Kommunikation". Zuvor machten wir nur drei konzernweite Veranstaltungen, um Interessenten für einen Auslandseinsatz zu gewinnen. Beide Maßnahmen schloßen jedoch nach kurzer Zeit ein. Erstens war der externe Referent zu wissenschaftlich und zu wenig anwendungsorientiert, und zweitens war damals interkulturelles Training noch ein sehr exotisches Thema. Jetzt beginnen wir vor dem Hintergrund unseres China-Engagements und einem Joint Venture in Ungarn wieder neu, darüber nachzudenken.

Zum Beispiel werden wir chinesische Mitarbeiter künftig direkt nach Ihrer Hochschulausbildung bei uns einstellen. Wir denken daran, ein eigenes Traineeprogramm für sie einzurichten. Einige Partnerschaften mit chinesischen Hochschulen pflegen wir bereits. Und für unser ungarisches Joint Venture haben wir ein Leitbild entwickelt, das den interkulturellen Gedanken aufgreift: „Unsere Produkte, unser Know how gepaart mit der ungarischen Philosophie und Mentalität.“

Eine Maßnahme nutzen wir allerdings konsequent, das Traineeprogramm. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer machen mindestens einen zwei- bis dreimonatigen Auslandsaufenthalt. Doch die interkulturellen Erfahrungen der Trainees arbeiten wir noch nicht genügend auf. Wir verwenden darauf gerade mal ein bis zwei Nachmittage, wobei der Schwerpunkt auf den Arbeitserfahrungen und weniger auf den interkulturellen Erfahrungen liegt. Dabei haben wir bereits 1990 einen 40seitigen interkulturellen Fragebogen entwickeln lassen, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer während ihres Auslandsaufenthalts ihre Erlebnisse notieren sollen. Wir machen jetzt einen neuen Anlauf, dieses Instrument einzusetzen, weil die Auslandsorientierung in der ZF verstärkt wird. Das Tagebuch ist zu schade, um es verschimmeln zu lassen. Es ist zwar

aufwendig und umfangreich, aber es müssen auch nicht alle Themen bearbeitet werden. Außerdem gab es Überlegungen, die „alten Hasen“ einzuladen und mit denen, die ins Ausland gehen, ins Gespräch zu bringen. Das alles sind gute Maßnahmen.

Hans-Jürgen Binder (Dornier): Natürlich bereiteten wir diejenigen Mitarbeiter, die eine Aufgabe im Ausland durchführen müssen, schon immer auf solche Einsätze vor. Allerdings ist ein über Sprachschulung, Informationen zu Land und Kultur sowie eventuellen Gesundheitsrisiken usw. hinausgehendes interkulturelles Training relativ neu. Es gewinnt aber in jüngster Zeit - wo internationale Allianzen für uns eine immer größere Rolle spielen - ständig an Bedeutung. Ausgangspunkt für solche Überlegungen war sicher nicht zuletzt die angestrebte Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Herstellung von Satelliten in einem deutsch/französischen Gemeinschaftsunternehmen.

Hier haben wir vor zwei bis drei Jahren begonnen, in Wochenend-Workshops auch die Persönlichkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu fördern, interkulturelles Wissen zu vermitteln und die Kulturen zu vergleichen. Dabei müssen aber auch die eigenen kulturellen Werte bekannt sein: Wie kann ich über Bizet diskutieren wollen, wenn Wagner für mich ein böhmisches Dorf ist?

Diese Workshops - ich würde sie eigentlich lieber Privatisima nennen - wurden abgerundet durch Begegnungen mit bekannten Menschen, die auf dem internationalen Parkett eine wichtige Rolle spielen. Stellvertretend möchte ich hier Alfred Grosser nennen.

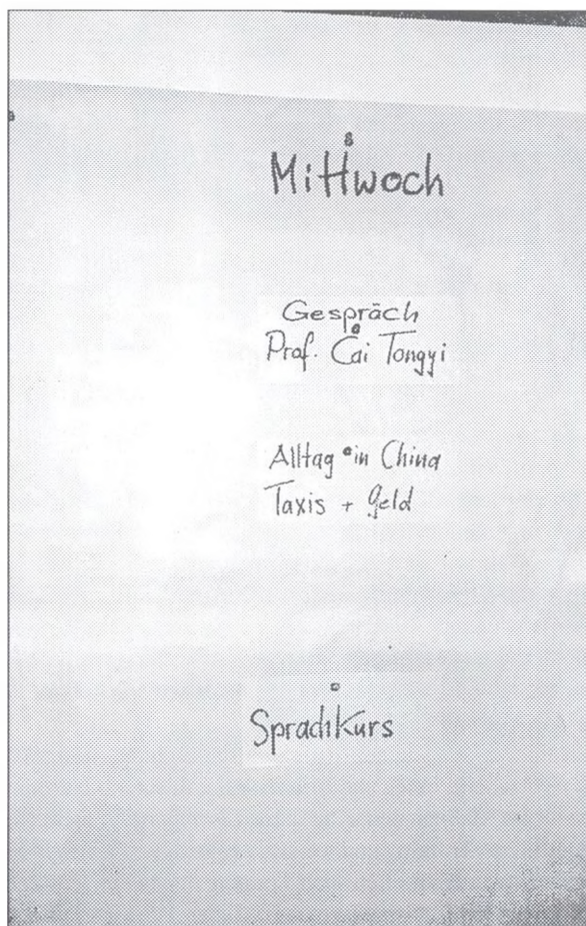
Klaus Bodel (BMW): Wir haben 1992/93 mit interkulturellem Training begonnen. Davor gab es ein internationales Managementtraining, in das auch interkulturelle Aspekte mit einfließen. Aber auf einer professionellen Ebene inklusive einer externen Beratung und Begleitung haben wir interkulturelles Training seit 92/93. Durch die Internationalisierung, durch unseren neuen Produktionsstandort in Spartanburg/USA und durch unsere Übernahme von Rover kommt das Thema immer stärker auf uns zu und wird auch eingefordert.

Das interkulturelle Thema wird in verschiedenen Stufen angeboten: Klassischerweise haben wir das Forum, eine ein- bis zweistündige Informationsplattform, bei der die wichtigsten Aspekte interkulturellen Denkens und Handelns thematisiert werden. Wir hatten zum Beispiel unter dem Titel „Jenseits von Bavaria“ eine ganze Vortragsreihe. Dann gibt es für einzelne Fachbereiche sogenannte Impulsveranstaltungen. Das setzt sich fort in einer konkreten Teambegleitung. Projektleiter, deren Teams bi- oder multikulturell besetzt sind, bitten uns, die Teambildung durch interkulturelle Maßnahmen der Personalentwicklung zu begleiten. Hier sind die interkulturellen Trainer von Anfang an mit dabei. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Führungskräfte und Mitarbeiter. Und schließlich werden alle an einem internationalen Projekt Beteiligten, die mit Briten oder mit Amerikanern zu tun haben, interkulturell sensibilisiert.

Hochgerechnet sind im Gesamtunternehmen BMW seit 1992 etwa 50 - 60 Maßnahmen mit jeweils 15 - 20 Teilnehmern durchgeführt worden. Dazu müßte man noch die Personen aus den großen Impulsveranstaltungen rechnen, jeweils bis zu 200 Leute. Interkulturelle Themenmodule, die in die beste-

henden Trainings, vor allem in die Führungstrainings integriert werden, kommen noch dazu.

Wolfgang Weigelt (IBM): Unser Unternehmen IBM ist ein amerikanischer Arbeitgeber in Deutschland. Bei uns treffen schon zwei Kulturen aufeinander. Daher haben wir ein ausgeprägtes Bewußtsein dafür, daß es kulturelle Unterschiede gibt. Wir sehen aber bisher, meines Wissens, keine Notwendigkeit für ein interkulturelles Training in einem umfassenden Konzept mit professionellen Trainern. Wenn überhaupt interkulturelles Training angeboten wird, dann für Personen, die mehrere Jahre in die USA gehen. Aber auch für sie gibt es nur



Interkulturelles Training in Betrieben (Foto: I. Sollinger)

Themen wie Recht, Steuer, Schulsystem, Wohnungssuche, aber keine ausdrückliche Vorbereitung auf die andere Kultur.

Irmgard Sollinger: Hier wäre es interessant, wenn wir den Blick nach Nordamerika werfen könnten, um zu sehen, wie man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort auf ihre Rolle als Global Player vorbereitet. Denn im angelsächsischen Raum nimmt das interkulturelle Thema schon lange einen größeren Stellenwert in Bildung und Forschung ein. Da trifft es sich gut, daß wir Herrn Grandbois in unserer Runde haben. Sie, Herr Grandbois, arbeiten in einem kanadischen Joint Venture in Deutschland. Wie ist das in Ihrem Unternehmen?

Richard Grandbois (Nortel-DASA): Vor meinem Aufenthalt am Bodensee hatte ich bei Nortel in Kanada die Aufgabe, für verschiedene Länder, in denen wir mit Partnern tätig waren, Trainings bereitzustellen. Das hieß für mich Indien, Rußland, China, Vietnam. Dazu gehörte auch interkulturelles Training, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die



Interkulturelles Training in Betrieben (Foto: I. Sollinger)

andere Kultur integrieren konnten. Nehmen wir Indien als Beispiel: Wir schicken oft Leute nach Indien und holen andere für eine gewisse Zeit von Indien nach Kanada, manchmal 2 Wochen, manchmal mehrere Monate. Eine der ersten Maßnahmen, die wir starten, ist, sie mit einem anderthalbtägigen interkulturellen Kurs zu unterstützen. Kanadas Geschichte, seine Bewohner, der Arbeitsstil der Kanadier. Dieses anderthalbtägige Einführungstraining bekommt übrigens jede Person, die mindestens zwei Wochen nach Kanada kommt oder ins Ausland geht.

Während des Kanada-Aufenthalts durchlaufen ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Kombination verschiedener Maßnahmen: Klassisches Seminartraining, computergestütztes Training und wenn sie eng mit kanadischen Kollegen zusammenarbeiten auch Training on the job. Zusätzlich verwenden wir Informationsmaterial einer US-Firma über Geschichte, Geographie, Kultur und Gewohnheiten von etwa 50 Ländern. Das alles ist auf jeweils vier Seiten recht konzentriert zusammengefaßt. Bevor nun zum Beispiel unser indischer Praktikant nach Kanada kommt, erhalten alle Mitglieder seines Teams ein solches Informationsblatt über Indien. Wir wollen erreichen, daß der Praktikant von Anfang an willkommen geheißen wird. Alle aus der Gruppe sollen ein wenig Gespür dafür entwickeln, woher diese Person kommt und welches ihr kultureller Hintergrund ist. Unsere Absicht für die Zukunft ist, daß zusammen mit dem ausländischen Neuling auch ein kanadisches Mitglied seines Teams an dem anderthalbtägigen Einführungskurs teilnimmt, so daß er von Anfang an einen direkten Ansprechpartner hat.

Und wir machen noch mehr. Wir haben im firmeninternen Intranet eine Seite mit FAQs (frequently asked questions) über Kanada und kanadische Gewohnheiten installiert. Unser indischer Praktikant bekäme also schon zu Hause die Adresse dieser Seite mitgeteilt und fände dort Tips für den

das für wesentlich. Ein Unternehmen, das glaubt, darauf verzichten zu können, spart am Notwendigen.

Irmgard Sollinger: Doch wird man häufig eben erst durch Schaden klug! Hatte denn jemand unter Ihnen schon negative Erlebnisse, aus deren Erfahrung heraus Sie interkulturelles Training für sinnvoll halten?

Prof. Dr. Jan Rosche (FH Konstanz): Ja, manch eine Sitzung in Managementkreisen fällt mir ein, die leichter, schneller und mit mehr Zufriedenheit für alle hätte ablaufen können, wenn zum Beispiel die Sprachbarriere besser überwunden worden wäre. Dabei geht es nicht so sehr um die eigentlichen Sprachkenntnisse als um den Mut, die Sprache zu sprechen und sich auszudrücken. Wenn ein Ausländer schweigt, unterstelle ich schnell einmal, er hat ein Sprachproblem wie ich. Doch vielleicht hat er ganz andere Gründe. Manchmal ergibt sich auch ein verklärtes Bild von Ausländern mit dem Effekt, daß Ausländern a priori ein sehr, sehr großer Vertrauensvorstoß entgegengebracht wird.

Klaus Bodel (BMW): Ich hatte gerade gestern so ein Erlebnis. Ein Kollege, der eigentlich ganz gut englisch kann, schrieb einen Brief, der von Stil und Aussage her, na, ich sage mal, der teutonische Dampfhammer war. So ein Brief kann eine Explosion auslösen. Hier wäre es unsere Aufgabe als Personalentwickler, dafür zu sorgen, daß Mitarbeiter, die nicht Native Speaker sind, sich sprachlich so ausdrücken können, daß sie nicht sofort als konfrontativ erlebt werden. Das berührt Feinheiten der Sprache, aber auch der eigenen Werthaltungen und Wertmuster.

Wir hatten vor einigen Jahren ein anderes Beispiel. Jemand flog mit einem konkreten Kontrollauftrag nach Japan. Nach seinem halbtägigen Aufenthalt zogen sich die japanischen Counterparts erst einmal mehrere Tage in Klausur zurück, um den Scherbenhaufen, den er hinterlassen hatte, intern aufzuarbeiten. Oder letztthin wurde mir von jemand berichtet, der in

Alltag in Kanada, über richtige Winterkleidung zum Beispiel, die er mitnehmen sollte. Außerdem geben hier ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon länger in Kanada leben, ihre Erfahrungen an die Neuankommenden weiter.

Irmgard Sollinger: Das ist tatsächlich ein beeindruckendes und voll entfaltetes interkulturelles Firmentraining. Wie sind Ihre Erfahrungen damit? Nützt es?

Richard Grandbois (Nortel-DASA): Das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war immer äußerst positiv. Hervorgehoben wurde, daß das interkulturelle Training die Integration in die neue Umgebung und die Kommunikation mit den Teammitgliedern erleichtere. Der Einführungskurs zum Beispiel dauert nur anderthalb Tage. Schon diese kurze Zeit hilft, daß ausländische Mitarbeiter mit Freude in Kanada sind. Ich halte

einem Land, wo es Sitte ist, am Abend ein Glas Wodka zu trinken, dies betont demonstrativ ablehnte. Damit wäre fast die ganze Verhandlung gescheitert. Das sind Kleinigkeiten des Alltagsverhaltens. Man meint, man sollte das im Sinn von Stil und Etikette schon beherrschen. Genau das ist aber häufig nicht der Fall. Die Sensibilisierung für die eigene Wahrnehmung ist enorm wichtig.

Richard Grandbois (Nortel-DASA): Für uns sieht hier in Deutschland die Situation etwas anderes aus. Wir sind in einem Joint Venture und arbeiten in multikulturellen Gruppen: Kanadier, US-Amerikaner, Engländer und natürlich in der Mehrzahl Deutsche. Wir brauchen ein multikulturelles Awarenesstraining, also ein "Bewußtmachungstraining", so daß wir unsere jeweiligen Arbeitsstile besser verstehen. Warum mögen Deutsche zum Beispiel lieber deutliche und Amerikaner lieber flache Hierarchien? Wir brauchen Diskussionsgruppen, in denen die verschiedenen Handlungsweisen thematisiert werden, damit Deutsche und Kanadier erkennen, wo die Frustrationen liegen. Darüber hinaus brauchen deutsche Mitarbeiter ein Training, was das Präsentieren betrifft.

Nehmen wir ein konkretes Beispiel. Sie haben Deutsche und Nordamerikaner, nicht einmal speziell Kanadier, beisammen in einem Meeting. Oft werden Sie feststellen, daß die Nordamerikaner das Meeting dominieren. Sie fühlen sich wohl dabei, die anderen zu unterbrechen und ihren Standpunkt darzulegen. Den Deutschen widerstrebt es eher, so aufzutreten, und schließlich sagen sie höflicherweise gar nichts mehr. Daher müssen wir die Deutschen trainieren, wie sie in diesen Meetings ihre Meinung deutlich zum Ausdruck bringen können. Ich habe erlebt, daß deutsche Teilnehmer nach einem solchen Training plötzlich ebenfalls sagten: „Excuse me, may I interrupt you“, „May I make a point now“, „I would like to present my point of view“. Wir lehren die deutschen Mitarbeiter also, sich in einem fremden Verhaltensmuster zu bewegen. Technisch sind sie sehr kompetent. Daher ist es wichtig, daß sie auch fähig sind, ihre Standpunkte darzulegen. Das darf nicht an kulturellen Differenzen scheitern.

Irmgard Sollinger: Nun wäre es interessant zu erfahren, wie Sie sich interkulturelles Training konkret vorstellen. Was meinen Sie: Geht es in erster Linie um das Wissen über kulturelle Gegebenheiten des Ziellandes, oder sollte besser die Vorbereitung auf bestimmte relevante Handlungsfelder im Mittelpunkt stehen, oder geht es letzten Endes vor allem um eines: Persönlichkeitsentwicklung?

Wolfgang Weigelt (IBM): Ich lege den Schwerpunkt auf den konkreten Nutzen. Das Training muß helfen, die eigentliche Aufgabe im Unternehmen besser bewältigen zu können. Verhaltensänderungen oder das bessere Kennenlernen der

eigenen Persönlichkeit sind zwar Effekte, die ich auch sehe, aber sie stehen nicht im Vordergrund. Interkulturelle Trainee-rinnen und Trainer müssen die Haltung einnehmen: „Du hast einen Job in China zu erledigen. Ich helfe dir dabei.“ Damit will ich nicht Patentlösungen oder Kochrezepten das Wort reden, sondern den Fokus auf das Eigentliche eines interkulturellen Trainings im beruflichen Umfeld lenken.

Hans-Jürgen Binder (Dornier): Wir haben dagegen festgestellt, daß "nur" interkulturelles Wissen oder die Frage „Wie bewege ich mich auf interkulturellem Parkett?“ alleine nicht wichtig sind. Der Ansatz „How to handle Chinese people“ und Kenntnisse über die chinesischen Trinksitten reichen nicht aus. Wir können noch so lang trainieren: Wir werden nie gute Chinesen sein. Trotzdem können sich beide Seiten verstehen und schätzen lernen. Dabei muß das Thema Persönlichkeitsentwicklung einen breiten Raum einnehmen. Wie gehe ich mit meinen Gefühlen um? Nehme ich sie überhaupt wahr?



Interkulturelles Training in Betrieben (Foto: I. Sollinger)

Wie reagiere ich auf die Emotionen meines Gegenübers?

Emotionale Kompetenz! Die kann man sich erwerben! Solche Trainer haben allerdings oft einen schweren Stand. Emotionale Kompetenz entsteht im Kopf. Durch Selbstwahrnehmung und vielleicht erst Tage nach dem Training. Das Ergebnis kann weh tun. Und dann gibt es nicht einmal ein Handout, das man mitnehmen kann. Um es Wochen später ungelesen wegzuwerfen! Und dann: Emotionen sind doch eher etwas für eine matriarchalische Gesellschaft. Und soweit sind wir ja wohl noch nicht?

Wir haben es in unserem Unternehmen trotzdem für einen kleinen Kreis von Mitarbeitern gewagt. Wer durch diese Schule gegangen ist, setzt sich mit Musik, Malerei, Literatur des In- und Auslands auseinander. Lernt so Unterschiede kennen und einordnen. Macht auch auf einem Pferderücken die Erfahrung, daß Kommunikation mittels des gesprochenen Worts nicht immer hilft und man mit dem Pferd anders kommuniziert.

ren muss. Erkennt quasi metaphorisch die Bedeutung der Begriffe Standpunkt, Standfestigkeit während eines Karate-trainings. Es gibt unzählige Möglichkeiten, die Selbstwahrnehmung zu trainieren und dadurch den Blick freizumachen auf den Gesprächspartner. Egal, ob er Russe, Chinese oder Bayer ist.

Eckart Hauer (ZF): Ich möchte im interkulturellen Training zuerst einmal darauf aufmerksam machen, daß andere Menschen im Ausland halt anders denken. Damit möchte ich erreichen, daß man mit einer bestimmten Offenheit ins Ausland geht. Das ist aber eine sehr vage Orientierung. Sie müßte ergänzt werden durch länderspezifische Eigenheiten. Das

Mir sind solche Punkte wichtig, weil ich von da ausgehend einen Veränderungsprozeß in den Köpfen und vielleicht auch in den Herzen auslösen kann. Sagen wir so: Interkulturelles Training ist nicht zu trennen von anderen Trainings, die sich mit der Person auseinandersetzen. Ich muß natürlich auch Wissen, kognitive Inhalte über die andere Kultur vermitteln. Und ich muß vermitteln, wie ich mich in einem anderen Kulturraum so bewegen kann, daß ich kritische Situationen vermeiden oder einigermaßen intelligent bewältigen kann.

Ich möchte daraufhinwirken, daß interkulturelle Elemente viel stärker im Alltag verankert werden. Warum nicht zum Beispiel in Meetings fünf Minuten lang darüber reden, wie

man eine bestimmte Situation erlebt hat, und das durchaus unter interkulturellem Aspekt. Letztlich blühte ein sehr ruhiger schwedischer Kollege förmlich auf, als man ihn nach seiner Meinung fragte. Er sagte, er erlebe die Deutschen in den Meetings immer als dominant und wenig bereit zuzuhören. Da dachte ich, es müßte uns gelingen, die Erkenntnisse aus den Trainings zu einem Stück der Alltagskultur werden zu lassen.

Irmgard Sollinger: Das ist ja interessant! In Ihrem Beispiel, Herr Bodel, empfand der schwedische Mitarbeiter seine deutschen Kollegen als dominant, und Herr Grandbois schilderte uns vorhin, wie seine deutschen Mitarbeiter wiederum ihre nordamerikanischen Gesprächspartner als dominant



Interkulturelles Training in Betrieben (Foto: I. Sollinger)

könnte ganz praktisch damit beginnen, wie man „Guten Tag“ sagt und wem zuerst. Wieviel man in einer Verhandlung spricht. Wie man sich einigermaßen vor den offensichtlichsten Fettnäpfchen schützt. Es ist der Spiegel von außen, den man im interkulturellen Training vorgehalten bekommt. Aber die Persönlichkeitsentwicklung von vornherein als Selbstzweck zu sehen, wäre mir zu weit weg von der Praxis. Die unmittelbare Umsetzung wäre nicht gegeben.

Klaus Bodel (BMW): Ich überlege mir, was brauche ich an Sensibilisierung, was aber auch an schlichten Kenntnissen über die Businesskultur in dem anderen Kulturraum, um dort handlungsfähig zu sein. Wo ist Anpassung angebracht und wo bleibe ich Deutscher, wo sind mir meine Wertmaßstäbe und meine Handlungsweisen wichtig.

Interkulturelles Training ist immer persönlichkeitsbildend. Das muß den Menschen, die in solche Trainings gehen, ganz klar und bewußt werden. Natürlich kann ich das ganze Training ausschließlich auf der kognitiven Schiene abfahren. Aber die Fähigkeit, mich in einer anderen Kultur zu bewegen und in ihr zu handeln, kann ich nur dann erlangen, wenn ich mich mit mir selbst, mit meinem Wertverhalten und mit meiner Art, auf fremde Menschen und Situationen zuzugehen, auseinandersetze. Das eben ist Persönlichkeitsentwicklung.

erleben. Damit haben Sie uns einen eindrucksvollen Beleg aus Ihrer Praxis geliefert, wie wichtig es ist, solche unterschiedlichen Wahrnehmungen „ganz normaler“ Verhaltensweisen durch interkulturelles Training ins Bewußtsein zu heben. Mein Frage ist nun: Wer sollte denn interkulturelles Training angeboten bekommen?

Hans-Jürgen Binder (Dornier): Interkulturelles Training muß ganz oben in der Hierarchie anfangen. Aber das allein reicht nicht. Denn wenn die Firma an internationalen Projekten beteiligt ist, darf die Ausbildung nicht auf Vertrieb und Projektleitung beschränkt sein. Jeder, auch der kleinste Mechaniker, trägt zum Erfolg des Ganzen bei und muß sich entsprechend verhalten. Überhaupt alle, die einen nennenswerten Teil ihrer Tätigkeit im Ausland oder mit Ausländern verbringen, sollten zwingend in das interkulturelle Training miteinbezogen werden.

Prof. Dr. Jan Rosche (FH Konstanz): Ich wünsche mir, daß interkulturelles Training an der Fachhochschule nicht nur ein Angebot im Rahmen des Studium Generale, sondern mindestens ein ständiges Studienangebot, wenn nicht gar ein Pflichtfach ist. Von Jungeinsteigern fordert man häufig Auslandspraktika. Nur: Reflektierte Auslandserfahrung ist das noch nicht unbedingt. Da wäre die Hochschule gefordert.

Wenn die Studierenden im dritten oder sechsten Semester im Ausland waren, gibt es im vierten oder im siebten Semester genug Zeit, ihre Erfahrungen intensiver zu be- und verarbeiten.

Unternehmensvorständen, die ja viel im Ausland zu tun haben, wünsche ich, daß sie vorher einmal ein interkulturelles Training erlebt haben. Auf Dauer stelle ich mir interkulturelle Kompetenz als ein Pflichtkriterium im Profil eines Vorstands vor.

Irmgard Sollinger: Allerdings zögern viele Firmen immer noch, interkulturelles Training in ihre Personalentwicklung aufzunehmen. Wo sehen Sie die Widerstände?

Prof. Dr. Jan Rosche (FH Konstanz): Meine Vermutung ist - und jetzt bin ich wieder Bildungsmanager - es liegt üblicherweise daran, daß die Erfolge solcher Trainingsmaßnahmen schwerlich meßbar sind. Wenn Sie zu einem Vorstand gehen und sagen, wir machen jetzt interkulturelles Training, dann sagt er als erstes: Und was soll das bringen? Ich denke, in dem Moment, wo die Erfolge eines solchen Trainings verdeutlicht, nachgewiesen oder auch meßbar gemacht werden können, oder wenn bei seinem Fehlen die Misserfolge deutlich werden, spricht: wenn eine Schmerzgrenze erreicht wird, gibt es mehr Klarheit und Schubwirkung.

Klaus Bodel (BMW): Das sehe ich ähnlich. Es bedarf am Anfang immer eines, ich möchte mal sagen, missionarischen Eifers, die Projektmitarbeiter und speziell die Führungskräfte von einer solchen Maßnahme zu überzeugen, weil sich eine bestimmte Haltung immer wieder manifestiert, die da heißt: Na ja, wir können ja einigermaßen Englisch, und wir werden schon mit den anderen umgehen können. Die Kleinigkeiten des Alltagsgeschäftes wie die unterschiedlichen Kommunikationsstile oder die kulturellen Prägungen werden einfach nicht wahrgenommen. Erst wenn es kracht, kommt der Hilferuf nach interkulturellem Training als Reparaturbetrieb. Was wir gerne möchten, ist, mehr im Vorfeld zu arbeiten.

Wir haben tatsächlich keine Meßgrößen, mit denen ich den Projektleitern nachweisen kann: „Wenn du nicht in interkulturelles Training investierst, kommt ein schlechtes Ergebnis heraus.“ Doch hat sich bei uns inzwischen eine Bereitschaft eingestellt, anzuerkennen, daß interkulturelles Training sinnvoll ist. Die Fachbereiche haben gemerkt, wir können etwas bieten, das ihnen hilft, das Tagesgeschäft zu managen. Von daher wird jetzt Bedarf gemeldet. Da ist inzwischen eine neue Kultur entstanden.

Wolfgang Weigelt (IBM): Bei uns ist die Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute konsequent projektbezogen. Nur wenn zum Beispiel 20 Leute in den nächsten zwei Jahren im Rahmen eines Projekts nach China gehen, entsteht eine Nachfrage nach interkulturellem Training. Sonst nicht. Der kurzfristige Effekt, zum Beispiel eine Verhandlungsdelegation zu präparieren, ist der Firma am wichtigsten. Und eine Delegation mit - sagen wir - 100 Millionen DM Volumen wird auch eher vorbereitend interkulturell geschult.

Eckart Hauer (ZF): Bei uns haben die Abteilungen, die für die Entsendung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Ausland verantwortlich sind, bis jetzt keinen Nachdruck auf interkulturelles Training gelegt. Auch die Einsatzstellen im Ausland könnten fordern: „Schickt uns Leute, die nicht nur fachlich versiert, sondern auch ein bißchen sensibel sind. Die

nicht ethnozentriert sind, sondern wissen, daß die deutschen Selbstverständlichkeiten in anderen Ländern halt nicht selbstverständlich sind.“ So war bis jetzt niemand da, der es gefordert hätte. Themen, nach denen keine unmittelbare Nachfrage besteht, bleiben leicht auf der Strecke.

Am wenigsten wird interkulturelles Training von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst gefordert. Von der Konzernleitung wird schon gesagt: „Ihr müßt euch auf den Weltmarkt einstellen, die Welt wird globaler, wird interkulturell.“ Aber so ist es eben: Die Zukunft ist global, aber auch weit weg. Ich habe den Eindruck, es ging lange Zeit darum, im Ausland möglichst schnell Verträge abzuschließen, und wenn es nicht funktionierte, sagte man „Die sind eben noch nicht so weit.“

Irmgard Sollinger: Nun noch eine letzte Frage: Fasziniert Sie auch persönlich etwas am interkulturellen Training? Warum halten Sie persönlich interkulturelles Training für hilfreich?

Wolfgang Weigelt (IBM): Ich denke, durch interkulturelles Training gibt es beeindruckende Aha-Erlebnisse. Aha, wir können die Dinge auch ganz anders machen, und zwar nicht nur im Management, sondern auch im eigenen Alltag. Wir alle haben uns ein bestimmtes Problemlösungsverhalten angeeignet. Die Frage ist, ob es auch anders geht. Wir sprechen heute häufig davon, daß wir unser Instrumentarium an Arbeits- und Problemlösungsstrategien ändern müssen. In anderen Kulturen können wir solche Lösungen schon betrachten.

Man wendet oft ein, daß einigermaßen feinfühlig Menschen sich auch im Ausland zurechtfinden. Doch lassen Sie mich - auch als Fazit meines eigenen Nachdenkens über das interkulturelle Thema - einen Vergleich zu Hilfe nehmen: Wenn man einem begabten Läufer Rennschuhe gibt, läuft er noch schneller. Genauso ist es mit interkulturellem Training. Es hilft sensiblen Menschen, im Umgang mit Fremden noch ein bißchen besser zu sein, und das mit mehr Freude und Erfolg.

Irmgard Sollinger ist Diplom-Pädagogin mit Schwerpunkt „Interkulturelle Pädagogik“ und seit vier Jahren selbständig. Teilhaberin von „West-Ost Drachen - West-East Dragons“. Sie bietet Interkulturelle Vorbereitung für China und Training für chinesische Mitarbeiter/innen in westlichen Arbeitsmethoden (mit einem Partner-Trainingsinstitut in Beijing) an. Sie ist Inhaberin von „t&k - training und kompetenz“. Unternehmenstheater - Präsentationstraining - Events

